الهيئة القبطية الإنجيلية
للخدمات الاجتماعية

القيادة للمجتمع

-١-

خبرات حية

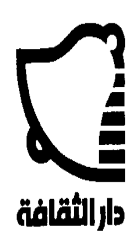
في

دعم قدرات المجتمعات المحلية

(لجان المشاركة)

إعداد
أ. د. محمد سيد خليل

القاهرة
١٩٩٩



طبعة أولى

القيادة للمجتمع (١)
صدر عن دار الثقافة - ص.ب ١٢٩٨- القاهرة

١٠/ ٨٢٥ ط١/٢-٢/ ٢٠٠٠
رقم الإيداع بدار الكتاب: ٢٠٦٣/ ٢٠٠٠
I.S.B.N. 977 - 213 - 524 - 8
جمع وطبع بمطبعة سيوبرس
تصميم الغلاف: إخلاص أسعد

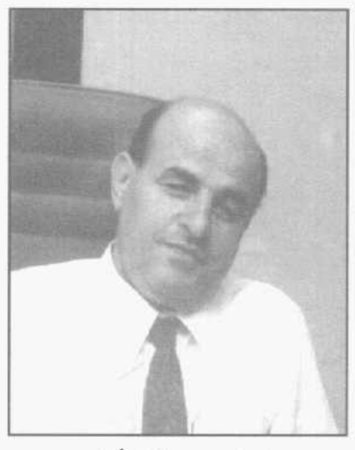
يصدر هذا الكتيب عن الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية
ضمن سلسلة توثيق خبرات قطاع التنمية بالهيئة

إهداء

نهدي هذه الوثيقة إلى شركاء التنمية والذين كان لهم أدواراً جوهرية في إنجاح هذا المشروع (القيادة للمجتمع) ونخص بالذكر المجلس القومي للسيدات الزنجيات NCNW وبرنامج المعونة الأمريكية واللجان المحلية بالمجتمعات المشاركة في هذا المشروع والخبراء الذين أسهموا في التصميم والإشراف على التنفيذ.

المحتويات

من الفردية العفوية
إلى الجماعية المنظمة



م. نبيل صموئيل أبادير
المدير العام

عبر نصف قرن أوشك أن ينتهي من عمر الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، عملت خلاله مع المجتمعات المحلية بداية واستمراراً بقرى صعيد مصر لا سيما في محافظات المنيا وأسيوط وبني سويف وبالمناطق العشوائية في القاهرة الكبرى ومروراً ببعض المناطق العشوائية في الإسكندرية وبورسعيد.

اهتمت الهيئة منذ بداية عملها بالعمل المباشر مع الناس، سعياً نحو الارتقاء بنوعية الحياة في المناطق الفقيرة والمحرومة، كما سعت على تحفيز وترسيخ قيمة التطوع بين بعض أبناء هذه المناطق حتى ينشغلوا بقضايا مجتمعاتهم ويتحاورون معاً من أجل مواجهة تلك المشكلات والحاجات.

اعتمدت الهيئة عبر تاريخها على تشجيع وإيقاظ المبادرات الفردية، التي يزخر بها المجتمع المصري، فبادرت بتنظيم وتفعيل وإثراء تلك المبادرات، لتكون مؤثرة وفعالة.

ومنذ منتصف السبعينيات ركزت الهيئة على العمل الجماعي المنظم في المجتمعات، وذلك جنباً إلى جنب مع العمل التطوعي التلقائي، بما يساعد على تنظيم الجهود وزيادة التنسيق.

وعبر العشرين عاماً الماضية قامت الهيئة ببرامج وأنشطة من شأنها تنظيم المبادرات والجهود التطوعية العفوية وذلك في أطر ونظم تسمح بالمبادرات الفردية ولكن في منظومة، تتكامل وتتناسق، لتحقق أهداف التنمية.

وهذا الكتاب هو دراسة واقعية تكشف عن خبرتنا في كيفية تحويل الجهود والمبادرات الفردية إلى عملية جماعية منظمة.

عن مشروع القيادة للمجتمع

يهدف هذا المشروع إلى **"زيادة الفرص أمام أبناء المجتمع المحلي للمشاركة في تنمية مجتمعهم"**. ويتناول الكتيب الحالي بالتوثيق الأنشطة والأعمال التي تمت ضمن أحد مكونات هذا المشروع وهو ما يعرف **"بالمشاركة". ففي بعض المجتمعات التي يعيش فيها الفقراء لا توجد منظمات رسمية يمكن من خلالها تحقيق الهدف السابق**، ومن ثم يتعين على الهيئة أن تتعامل مباشرة مع جماهير المجتمع المحلي المعين من أجل تفعيل دورها في عملية التنمية الشاملة. وتتم المشاركة في المجتمع المحلي المعين **من خلال تشكيل لجنة من قياداته**، ثم تأهيل أعضاءها لكي يصبحوا قادرين على قيادة عملية التنمية. ومن ثم تصبح هذه اللجنة هي المنظمة الرسمية في مرحلة لاحقة وقد تم تنفيذ هذا المكون من خلال العملية التالية:

١- عقد اتفاقات مشاركة مع هذه اللجان من المجتمعات المحلية في المنيا والقاهرة.

٢- وضع خطة لتنمية كل مجتمع محلي.

٣- تنفيذ برامج للدعم المؤسسي والتطوير التنظيمي بحسب احتياج المجتمع المحلي المعين.

٤- تقديم برامج تدريب لتنمية مهارات تعبئة الموارد البشرية بحسب ما تحتاج إليه خطة التنمية.

٥- انطلاق الأنشطة والخدمات في كل مجتمع محلي، والتي تشمل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

أما عن الأنشطة التي تضمنتها هذه العملية فهي:

١- بناء قدرات لجان المشاركة:

بعد اختيار المجتمعات المحلية التي سينفذ فيها المشروع، تم تشكيل لجنة قيادية في كل منها، وتلى ذلك عقد دورات تدريبية في تصميم وإدارة المشروعات شارك فيها أعضاء هذه اللجان. وتكتمل هذه المجموعة

من الأنشطة بأن تقوم اللجنة بتقديم عروض طلب تمويل للمشروعات التي يرغبون في تنفيذها.

٢- انطلاق الأنشطة والخدمات:

تبدأ مجموعة الأنشطة هذه بتعيين فريق مقيم تابع للهيئة في كل مجتمع محلي، وبعد التأكد من اكتمال الاستعدادات لتنفيذ المشاريع، تقوم الهيئة بتقديم التمويل، وتتم عملية متابعة أسبوعية للأنشطة والخدمات، فضلاً عن تقييم سنوي.

٣- تدعيم التنفيذ:

يقوم الفريق المقيم -كل في موقعه- بتدعيم تنفيذ الأنشطة والمشروعات للتأكد من حسن سير العمل من خلال زيارات المتابعة الأسبوعية والتقييم السنوي.

وتتوفر لمشروع "القيادة للمجتمع بمختلف مكوناته، عوامل الاستمرارية والمتمثلة في:

أولاً: بالنسبة لاستمرار جهود المشاركة الجماهيرية في التنمية: ١- أن التطوير التنظيمي للجان المشاركة، وتزويد أعضاءها بالدافعية والمهارة اللازمة لإدارة عملية التنمية القائمة على المشاركة، لكفيل بدعم استمرارية هذه الجهود، فالنجاح يولد المزيد من النجاح.

٢- أن بناء قنوات الاتصال بين هذه اللجان والمؤسسات الرسمية الحكومية والأهلية وزيادة قدرات هذه اللجان على إنشاء هذه العلاقات من شأنه أن يوفر شرايين الحياة والاستمرارية لهذه التنظيمات المجتمعية.

٣- كما أن تحصيل الرسوم، مقابل الخدمات المقدمة يضمن سد الاحتياجات المادية للمشروع، ومن ثم يوفر أحد الضمانات الهامة للاستمرارية.

ثانياً: بالنسبة لاستمرار الجهود التنموية للهيئة القبطية الإنجيلية فسوف يتحقق من خلال طريقين:

١) إن توثيق خبرات هذا المشروع ستؤدي إلى تراكم الخبرات، ومن ثم تزداد فاعلية الهيئة على تطوير برامج للمشاركين ووسائل تفعيل دور المجتمعات.

هذا الكتيب

هذه الوثيقة هي جزء من التوثيق لمشروع "القيادة للمجتمع" ومحور هذه الوثيقة هو: "المشاركة مع مجتمعات محلية".

وقد وقع الاختيار على خبرتين ثريتين، نقدمهما كنموذجين يمكن الاستفادة منهما بواسطة كل من يهتمون بقضايا التنمية بعامة، وبتنظيم المجتمع المحلي.

أما عن هذين النموذجين فهما "قرية بني غني" مركز سمالوط بمحافظة المنيا، أما النموذج الثاني فهو "كوم غراب" من منطقة مصر القديمة بالقاهرة...

وتتمثل أهمية توثيق مثل هذه الأنشطة فيما يلي:

١- تقريب المفاهيم العلمية الخاصة بموضوع التنمية إلى الأذهان من خلال خبرات عملية مستمدة من الواقع.

٢- الاستفادة من خبرات الآخرين وعدم البدء من نقطة الصفر وتفادي الوقوع في تكرار الأخطاء.

٣- نشر ثقافة التنمية من خلال رصد الخبرات المحلية..

الهدف: يهدف هذا الكتيب إلى نشر خبرة تنموية مصرية يتم فيها تنظيم حركة بعض المجتمعات المحلية على طريق التنمية الشاملة، وذلك من خلال نشر تفاصيل هذه الخبرة بين دفتي هذا الكتيب.

الطريقة: تم إنجاز هذا الكتيب من خلال الخطوات التالية:

١- اختيار الموقعين (قرية بني غني، ومنطقة كوم غراب) كنموذجين من بين المواقع التي شاركت في مشروع القيادة للمجتمع.

٢- قيام المُعد بزيارة الموقعين لمدة يومين كاملين...

٣- عقد مقابلات شخصية فردية وجماعية مع بعض أعضاء لجنة التنمية أو الجمعية المشاركة، وكذلك بعض المتطوعين وبعض المستفيدين... كذلك تم عقد مقابلات مماثلة مع القائمين على المشروع من جانب الهيئة القبطية الإنجيلية. (انظر ملحق رقم (١): أسماء

وصفات من تم عقد مقابلات شخصية معهم).

٤- الإطلاع على بعض الوثائق والتقارير والمطبوعات المتعلقة بمشروع القيادة للمجتمع، أو المتعلقة بالموقعين موضع الاختيار، أو المتعلقة بالمشاريع المنفذة في إطار هذا البرنامج.

المحتوى والشكل:

يبدأ الكتيب بكلمة موجزة عن الهيئة، وأخرى عن مشروع القيادة للمجتمع... ثم نقدم لهذا الكتيب موضحين الهدف منه وأهميته وطريقة إعداده، ومحتواه والشكل الذي اتخذه حتى يصل إلى يد القارىء... بعد ذلك، وقبل عرض تجربة الموقعين (بني غني، وكوم غراب)، قام المُعد بالتقديم لهذا العرض بالحديث عن تنظيم المجتمع المحلي على طريق التنمية الشاملة... وبعد الانتهاء من عرض تجربتي هذين الموقعين، ثم استخلاص الدروس المستفادة تحت عنوان "النقاط فوق الحروف"، وأخيراً، تم تقديم إطار للعمل من أجل تنظيم المجتمع المحلي.

أما عن شكل العرض، فقد اخترنا له السرد القصصي شكلاً رئيسياً، مع تدعيمه بالشهادات الحية... وقد آثر المُعد أن يقدم بعض هذه الشهادات بنفس الكلمات التي قيلت بها..

في تنظيم المجتمع المحلي
على طريق التنمية الشاملة

"يجب ألا يخالجك الشك في أن جماعة صغيرة مؤمنة بعمل ما يمكنها تغيير العالم.. فقد أثبت الواقع أنه لا بديل عن ذلك"

مارجريت ميد

تتبنى الهيئة القبطية الإنجيلية "التعريف" التالي للتنمية: "التنمية هي زيادة الإمكانية داخل المجتمع المحلي من أجل الاعتماد على الذات، أي قدرته على تحديد احتياجاته ومقابلتها، ولتحديد اتجاه مستقبله بأقل قدر من المساعدة أو التوجيه".

وينعكس هذا التعريف بشكل واضح على صياغة "الهدف العام" لقطاع التنمية بالهيئة، والذي يقول:

"زيادة الوعي في المجتمعات المحلية القاعدية بكل من المشاكل والموارد، وحفزها نحو نشاط يعتمد على الذات في اتجاه التنمية والتقدم من خلال تقديم الآليات والمثيرات الضرورية. وهذا يتضمن دعم قدرات المجتمعات المحلية وتطوير القدرات المؤسسية للمنظمات المحلية القائمة وخلق منظمات جديدة لنشر عملية التغيير، بما في ذلك التطبيق العملي لبرامج التنمية والنماذج التي يتم تصميمها لكي تحقق تحسناً شاملاً في التعليم والصحة والبيئة ومستويات الحياة الاقتصادية.

وفي ذلك تلتزم الهيئة "برؤية" مفادها "مشاركة المواطنين على نطاق واسع في التنمية من خلال جمعيات أو لجان محلية فعالة.

أما عن "الاستراتيجية" الرئيسية، فهي "المشاركة"، والتي تحكم استراتيجيات* محددة ثلاث هي:

١- المشاركة مع لجان محلية (حيثما لا توجد منظمات أهلية رسمية).

٢- المشاركة مع منظمات المجتمع المدني.

٣- تقديم الدعم الفني.

وبما أن هذا الكتيب يهتم برصد خبرات تتعلق

* للمزيد من المعلومات عن استرتيجيات العمل التي يتبناها قطاع التنمية بالهيئة، يمكن الرجوع للتقرير السنوي ١٩٩٨ ص ٨ .

بالاستراتيجية المحددة الأولى -المشاركة مع لجان محلية- فإن الأمر يحتاج إلى مزيد من التوضيح...

لقد أصبح مستقراً في الأذهان أنه لا تنمية حقيقية بدون توافر شرطي الشمولية والمشاركة.. والشمولية تعني تناول مختلف جوانب الحياة لكل أفراد وفئات المجتمع... والمشاركة "هي الدرجة من الفاعلية الذاتية الواعية التي تمكن الأفراد من إدارة شئونهم بنفسهم تخطيطاً وتنفيذاً مع ما يعنيه ذلك من تحديث عميق وشامل لأسلوب حياتهم" (عادل مدني، ٩٤، ٦٨).

وبوعي كامل، لا ترى الهيئة في مشاركة الجماهير هبة تعطي لهم، وإنما هي حق أساسي من حقوق الإنسان: "حق التنمية". يقول نبيل صموئيل (مايو ٢:٩٩)، أننا في مرحلة تأكيد قيم الحرية والمسئولية والديمقراطية، نؤكد حق الفرد في المشاركة في التنمية وأيضاً مسئوليته عن هذه المشاركة.. وهو يبرز أهمية إعمال هذا الحق من خلال معادلة منطوقها أنه ".. كلما كان المواطن وكذلك مؤسسات المجتمع يتمتعان بحق التنمية كما يشاركان بمسئولية واعية في إحداث هذه التنمية، كلما زاد الاهتمام والاعتقاد في أهمية العمل الجيد والإنتاج المتميز وفي الحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في المسئولية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

كما تصبح المسئولية مسئولية مشتركة عن التنمية الاجتماعية للأجيال.."

وهكذا فإن إعمال حق التنمية أو التمتع به هو ضمان للشمولية وللاستمرار، في إطار ثقافة تنموية تدعم الاعتماد على الذات.

ولكن كيف يتحقق ما سبق في مجتمعات محلية صغيرة فقيرة -وما أكثرها في مصر- وهي تخلو تماماً -أو تكاد- من أي تنظيم أهلي رسمي؟

الإجابة على هذا السؤال تتطلب العودة للحديث عن الاستراتيجية المحددة الأولى: المشاركة مع المجتمعات المحلية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على القيادات والمؤسسات المحلية ويتم اختيار القيادات لكي تكون ممثلة لفئات المجتمع المتعددة وتشكل منها لجان عامة أو متخصصة لقضايا محددة أو في صورة قيادات كأفراد تتعاون على تحمل مسئولية

استمرارية عملية التنمية ككل في مجتمعهم. كما تتبنى هذه الاستراتيجية منهج التنمية الشاملة لكل أعضاء المجتمع ومؤسساته القائمة.

تلك كانت الإجابة بشكل عملي، فإذا حاولنا استخلاص بعض المبادىء التي يمكن الاهتداء بها في عملية تنظيم المجتمع المحلي أو تنظيم الجماهير، نقدم النقاط التالية...

- **المقصود بتنظيم المجتمع المحلي** هو الكيفية التي يحصل من خلالها أناس بلا قوة، على القوة.. بما في ذلك قوة العلم والمعرفة، وقوة المال، وقوة التنظيم، والقوة السياسية، وغيرها من مصادر القوة.

- وثمة تعريف آخر بسيط ولكنه دال، يقول أن تنظيم المجتمع المحلي هو "بناء العلاقات"، بكل ما تعنيه هاتين الكلمتين من معرفة الآخر، وترتيب المصالح والاحتياجات والوسائل، والأهم من ذلك تكوين جماعات هي بدون شك أقوى من الأفراد مهما كانت قوتهم الفردية.. إلا أن البعض الآخر يرى أن بناء العلاقات ليس مجرد ماهية لتنظيم المجتمع المحلي، وإنما هو هدفه الأول.

- **من أين يبدأ تنظيم المجتمع؟** عادة تبدأ جهود التنظيم في منطقة صغيرة كمنطقة سكنية أو قرية أو حتى عزبة أو نجع تابع لقرية معينة...

- أسس النجاح..

أهمها أن يتم بناء تنظيم المجتمع المحلي على الخبرة المشتركة الممتدة الجذور في مكان ما أو هوية ثقافية معينة. هذا الأساس لا يوفر فقط الحد الأدنى من الرؤية المشتركة للأهداف والأساليب والإطار القيمي للعمل، بل قد يسهل أيضاً العملية التي يتم من خلالها الإنجاز مع قليل من التوجيه والإرشاد.

- **النتائج:** عندما ينجح تنظيم المجتمع المحلي، فإن هذا التنظيم يؤدي عادة إلى أنشطة تنموية، كما قد يؤدي إلي حركات اجتماعية كبرى..

لقد أصبح تنظيم المجتمع المحلي آلية لا يمكن الاستغناء عنها إذا أراد الإنسان إحداث التغيير من أجل حياة أفضل.

والآن.. كيف نجحت الهيئة القبطية الإنجيلية في تنظيم المجتمعات المحلية، في مناطق عملها، بحيث تمكنت من الوصول بخدماتها وأنشطتها إلى المليون ونصف المليون مصري سنوياً؟ ماذا

تقول خبرة الحياة في شأن تنظيم المجتمع المحلي؟

الإجابة على هذه التساؤلات ستكون من خلال عرض خبرتين مختلفتين، واحدة من قرية "بني غني" في محافظة المنيا، والثانية من منطقة عشوائية في جنوب القاهرة هي منطقة "كوم غراب".

"بني غني"*

نموذج حي لتنظيم المجتمع المحلي

قد يجد البعض الكثير من أبناء المجتمع المصري بمختلف فئاته، صعوبة في تحديد حجم وقيمة الدور الذي يقوم به القطاع الأهلي (أو الثالث) في عملية التنمية، تلك الصعوبة التي تنخفض كثيراً أو تكاد أن تختفي إذا طرحنا نفس القضية ولكن هذه المرة بالنسبة للقطاع الخاص الجديد... سيعبر الجميع عن إدراكهم الواعي للنمو الكبير الذي طرأ على القطاع الخاص حتى أصبح هو المنتج الرئيسي، بل ربما يعبر البعض عن هذا الرأي بالأرقام والأسماء والأماكن ولسنا في مقام الحديث عن أسباب هذا الاختلاف، وهي عديدة، ولكننا في موضع من يسعى إلى تضييق فجوة الاهتمام هذه من خلال تقديم نماذج حيّة تعبر عن دور حقيقي لا يمكن -كما لا يجوز- إهماله، يقوم به القطاع الأهلي في مختلف قرى ونجوع مصر، وفي أماكن عجزت الحكومة من قبل عن الوصول إليها بشكل فعال، وهي -من ناحية أخرى- أماكن لا تثير اهتمام القطاع الخاص الجديد في مختلف مراحل نموه حتى الآن..

البداية:

يقول أحد مسئولي الهيئة القبطية الإنجيلية إن ما وجدناه من استعداد كبير لدى أهالي قرية "بني غني" هو الذي دفع الهيئة إلى مد مشروع المشاركة إليها، وهذا هو ما حدث في فبراير ٩٤ . في ذلك الحين تم تشكيل ما يعرف باسم "لجنة البلد" أو "لجنة التنمية" من بين قيادات القرية الشعبيين والتنفيذيين. وبمساندة من مكتب الهيئة بالقرية. تولت هذه اللجنة مع لجانها الفرعية المتخصصة إدارة الشئون التنموية للقرية بالتعاون مع مختلف الأجهزة المعنية... وفي صيف ٩٧ تم إشهار جمعية "نهضة بني غني" كابن شرعي للجنة وكامتداد لها. وكمرحلة انتقالية، يتم العمل في القرية الآن تحت إشراف ومسئولية كل من اللجنة والجمعية معاً...

ولكن، ما هو مشروع المشاركة، وما هي اللجنة ، وكيف تعمل، وكيف يمكن

* انظر الملحق رقم (٢) الذي يحتوي على معلومات عن قرية بني غني.

الجمع بين تنظيميين مختلفين في طبيعتهما بحيث يعملا معاً بدون مشاكل، وما هو دور الهيئة وإلى متى يستمر... أسئلة كثيرة سنحاول الإجابة عليها..

مشروع المشاركة...

لجنة التنمية: المشاركة للجميع: كانت البداية بتشكيل لجنة التنمية من ٤٠ عضواً من قادة القرية، روعى فيها أن تكون ممثلة بأكبر قدر ممكن لمختلف فئاتها وطوائفها فضلاً عن قادة الرأي وأصحاب التأثير فيها.. ضمت اللجنة الحكومي والشعبي، الرجال والنساء، المسلمين والأقباط، وممثلين عن مختلف العائلات والأسر، وكذلك مختلف مناطق القرية.. أي أن اللجنة بتشكيلها هذا أرادت أن تبعث برسالة إلى القرية مفادها أنها لجنة الجميع، لجنة توحد ولا تفرق. ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم اختيار رئيس للجنة وإنما يتم اختيار رئيس أو مدير لها في كل اجتماع. وفي معظم الأحيان يتناوب على هذا الدور عضوان. وتمثل دور اللجنة فيما يلي:

١- التخطيط للعمل بصفة عامة وتحديد الأولويات.

٢- مناقشة القضايا العامة.

٣- حل المشاكل التي تنشأ أثناء العمل.

٤- وضع رؤية مستقبلية للعمل.

٥- متابعة تنفيذ العمل.

مكتب الهيئة: الدعم الفني والمادي: وبالقرية تم استئجار مقراً لمكتب الهيئة - أو استراحة- يقوم عليه الآن اثنان من موظفي الهيئة، أحدهما مسئول عن مجالي الصحة والتعليم، والآخر مسئول عن المجالات الاقتصادية والزراعية والبيئة. والجميع يعرف من البداية أن وجود هذا المكتب مؤقت وأن



صورة (١) الهيئة واللجنة معاً: مسئولة المجال الصحي والتعليمي بالقرية تقدم المساندة لأحد القيادات بها...

دورة لا يتجاوز تقديم المعونة المادية أو الفنية أو كلاهما، أما العمل الأساسي فتتولاه اللجنة.. أي أن تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات وتنظيم العمل والإشراف عليه والتأثير في البشر هو عمل اللجنة بمساندة مكتب الهيئة كلما تطلب الأمر ذلك.

كيف يتم العمل؟

بالرغم من أن اللجنة تمثل تنظيماً غير رسمي، إلا أنها - مع لجانها المتخصصة- تقوم بمختلف الوظائف المعروفة...

أ) وظيفة الحكم.. أي رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتتولاها اللجنة بمساندة لجانها المتخصصة التي بلغت إحدى عشرة لجنة، والتي يقوم على كل منها عضو أو اثنان من أعضاء لجنة البلد (انظر خريطة الهيكل التنظيمي للجنة ص ١٦).

ب) وظيفة الإدارة... وهي المنوطة بتنفيذ القرارات وفقاً للسياسات وتقوم عليها اللجان المتخصصة كل في مجالها.. أي أن اللجان هذه تجمع بين وظيفتي الحكم والإدارة بما يوفره ذلك من اقتراب بين الفكر والعمل أو التخطيط والتنفيذ... وعادة ما يكون هذا هو الحال في المنظمات الصغيرة الحديثة وخاصة عندما يكون مجال عملها محدوداً.. ومن الجدير بالذكر أن إجمالي أعضاء اللجان المتخصصة يبلغ ٦٣ عضواً.

ج) وظيفة التطوع.. تتولى كل لجنة متخصصة برنامج أو مجموعة من البرامج تحقق من خلالها الأهداف التنموية المنوطة بها.. ويعتمد إنجاز هذه البرامج على المتطوعين، ويقوم على كل برنامج مسئول متفرغ.. ويبلغ



صورة (٣) لقاء مع مجموعة من القادة (المتطوعين) في منزل أحدهم، والذي يتم فيه تنفيذ بعض البرامج والمشروعات... وهم من اليمين مكرم وليم، أمل فريد، أماني سيف، مريم رفعت

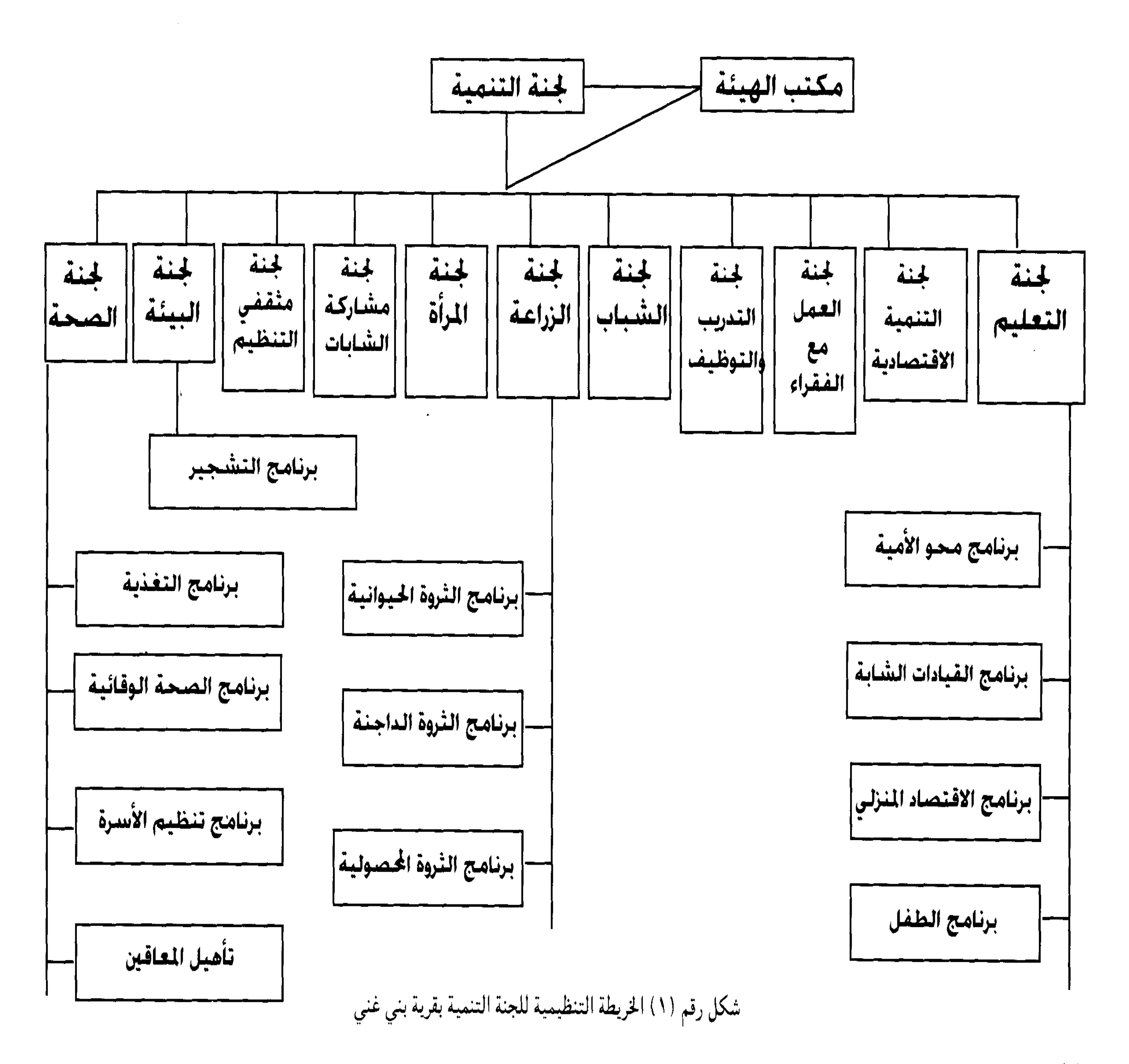
إجمالي عدد المتطوعين ١١٢ قائداً وقائدة. ويلاحظ القاريء إطلاق لفظة "قائد أو "قائدة" على المتطوعين الذين يمثلون المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، وخط العمل الأول مع المجتمع... وهي تسمية تعبر عن أن هؤلاء يقومون بالتأثير الحقيقي في الجماهير، وأن نجاح أي عمل يتوقف إلى حد كبير عليهم.

تطوع شامل.. لا يقتصر ما يقدمه المتطوعون والمتطوعات على المال والجهد بل إنهم يقومون بتنفيذ معظم البرامج في بيوتهم، حيث يستضيفون المستفيدين والمستفيدات.. حيث لا يوجد مقر للجنة البلد، وكأن كل القرية هي مقر اللجنة...

دور هام للمرأة.. ومن الجدير بالذكر أن الغالبية العظمى من المتطوعين من بين القائدات الشابات... وربما يرجع ذلك إلي طبيعة الريف المصري الذي يتيح للأنثى أن تعمل مع الرجال والنساء والتنقل بحرية داخل القرية دون حساسية، وهو أمر غير متاح للذكور بنفس الدرجة...

وعلى العكس من ذلك نجد أن المرأة تمثل الأقلية في لجنة البلد، فهل هذا يرجع إلى أن مشاركتها في الحياة العامة تتوقف عند عمر معين، أو حالة اجتماعية بعينها، أو مستوى تنظيمي محدد، أم أن هناك أسباب أخرى...

خريطة الهيكل التنظيمي للجنة التنمية بقرية بني غني



شكل رقم (١) الخريطة التنظيمية للجنة التنمية بقرية بني غني

ولا يكتمل الحديث عن النواحي التنظيمية للجنة، إلا بالإجابة على أسئلة مثل كيفية توزيع العمل

وكيفية صناعة القرار ودرجة المرونة أو القدرة على التكيف التي تتمتع بها اللجنة..

مبدأ احترام الخبرة: يتم توزيع الأدوار حسب خبرات كل عضو دون أي اعتبار آخر.. هذا ما قاله أ. "جمعة عبد الحكيم"..

اللامركزية في صناعة القرار: أما عن عملية صناعة القرار فيشارك فيها الجميع.. قالت إحدى القائدات، "نقوم بتوصيل مشاكلنا للمشرف، فإذا لم يتمكن من حلها يقوم بتوصيلها للجنة المختصة ثم إلى لجنة البلد، وقد يتطلب الأمر تدخل موظفي الهيئة.. وهكذا يكون الالتزام بالخط التنظيمي في توصيل الشكاوي والمقترحات. ومن ناحية أخرى، يتم أخذ رأي المتطوعين في أي برنامج أو نشاط قبل إقراره بمشكلة النهائي. وفي إعمال مبدأ المشاركة هذا فوائد عديدة أهمها تأكيد الانتماء وضمان الالتزام. وعندما تنعقد اللجنة المعينة. يتم طرح مختلف الآراء، ويحاول كل طرف إقناع الآخرين، وفي النهاية يكون الاحتكام إلى التصويت بطريقة الأغلبية المطلقة.. ولا شك أن تكوين اللجنة الأم وطبيعة المجتمع الريفي يضمنا إلمام صانع القرار بمختلف آراء أبناء القرية...

القدرة على التكيف: أما عن المرونة فمصدرها كون اللجنة تنظيم غير رسمي لا يحكمها شيء سوى مبدأ المصلحة العامة، دون الدخول في تعقيدات الروتين الرسمي...

غياب اللجان المالية ولجان تنمية الموارد:

نلاحظ من مراجعة الهيكل التنظيمي للجنة، الغياب شبه التام للوظائف الإدارية التي تقدم دعماً لا يمكن الاستغناء عنه لمختلف برامج اللجنة. على وجه التحديد لا نجد لجنة مالية أو لجنة لتدبير التمويل أو لجنة للمتطوعين.. أما عن الأمور المالية فيتولاها المندوب المالي وهو أحد أعضاء لجنة البلد، كما توجد هذه الوظيفة في مختلف اللجان المتخصصة، ويعمل هذا المندوب تحت إشراف مكتب الهيئة. أما عملية تدبير التمويل فهي مسئولية جميع أعضاء اللجنة وبحسب وجود احتياج، وتستمر عملية تدبير

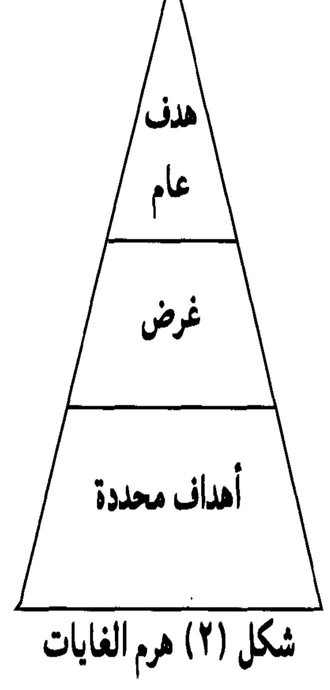
التمويل حتى يتم توفير المبلغ المطلوب، وغالباً لا يقتصر جمع التبرعات على الأعضاء أنفسهم أو أهل القرية، وإنما يمتد إلى الجهات الحكومية، فضلاً عن الدعم الذي تقدمه الهيئة.. أما عن تجنيد المتطوعين فإنه عمل يتم بواسطة المتطوعين أنفسهم، فعندما تتوقف متطوعة بسبب السفر أو الزواج (لاحظ أسباب التوقف)، يقوم زملاؤها بإقناع أخريات للقيام بالعمل بدلاً منها. ويتم ذلك، تحت إشراف مشرف البرنامج ومكتب الهيئة.

التنظيم وحده لا يكفي:

لا شك أن توفر الإطار التنظيمي للعمل هو شرط هام لنجاح أي عمل وهو إنجاز لم يكن من السهل تحقيقه، بل كان لابد من عشرات البرامج التدريبية، وتقديم الخبرة أثناء العمل، وتبادل الخبرات مع القرى والمدن الأخرى المحيطة.. إلا أن التنظيم وحده لا يكفي، ما لم يسفر عن إنجازات حقيقية... بمعنى آخر إذا اعتبرنا -تجاوزاً- أن التنظيم هو الشكل والإطار، فإن الاكتمال لا يتحقق إلا بالمضمون.. فما هو المضمون؟ أو ما هي الأهداف؟ وكيف تم تحقيقها؟

أهداف تنموية شاملة.... اختارت اللجنة لنفسها هدفاً عاماً هو "إحداث تنمية شاملة لكل فئات المجتمع عن طريق الاهتمام بهم صحياً واقتصادياً وثقافياً".. ومن الهدف العام تمت صياغة أغراض عديدة يؤدي إنجاز كل منها للاقتراب من الهدف العام.. وبالطبع ما كان يمكن ومنذ اللحظة الأولى البدء في تحقيق كل الأغراض كما هو الحال الآن، وإنما كانت البداية بالأهم فالمهم في ضوء تحديد اللجنة لأوليات العمل.. كانت البداية مصاغة في الغرض الذي يسعى إلى "نشر الوعي الثقافي داخل المجتمع (بني غني) والنهوض بالتعليم بصفة عامة"...

وهنا كانت الحاجة إلى لجنة متخصصة في مجال التعليم فتم تشكيلها، ووافقت اللجنة



شكل (٢) هرم الغايات

الأم على ما صاغته اللجنة المتخصصة من أهداف أكثر تحديداً تقترب بنا عند تحقيقها من إنجاز الغرض. أما هذه الأهداف فهي:

١- رفع الكفاءة التعليمية داخل مؤسسات التعليم لتقليل نسبة التسرب.

٢- خفض نسبة الأمية داخل المجتمع.

٣- نشر الوعي الثقافي عموماً.

٤- تقليل الفجوة في التعليم بين البنت والولد.

٥- الاهتمام بالطفل والشباب.

وعلى نحو أكثر تحديداً، يتم تناول كل هدف من الأهداف السابقة وتحويله إلى مجموعة أنشطة تسفر عن تحقيقه... فمثلاً، بالنسبة للهدف الأول: "رفع الكفاءة التعليمية".. يكون الاهتمام بمختلف العناصر..،

أ- المؤسسات التعليمية كأبنية وأثاث ووسائل تعليمية.

ب- المعلمين برفع مستواهم من خلال الدورات التدريبية.

جـ- التلاميذ بمساعدتهم على الاستمرار في التعليم عن طريق التوعية للأسرة وإزالة المعوقات التي تحول دون مواصلة التعليم.

ومن اللافت للنظر أن الأهداف الخاصة المحددة التي يجب أن تحتوي على الأرقام والتوقيتات لم تصل إلى يدي المُعد، ووجودها يمثل ركناً هاماً في عملية التخطيط، يؤثر على مختلف عمليات الإدارة الأخرى وخاصة التقييم.

ونلاحظ أيضاً أن بعض استراتيجيات البرامج أو المشروعات لم تكن واضحة، وهذا يعني أن الآلية (البرنامج) متاحة ولكن الطريق (الاستراتيجية) لم يقع الاختيار عليه، بما يتضمنه ذلك من خطورة تبديد الجهد، أو عدم الحصول على أعلى مردود ممكن نظراً لعدم اختيار أفضل الاستراتيجيات المتاحة. ونذكر القاريء بأن المثال الذي قدمناه كان يمثل باكورة أعمال اللجنة...

نظرة راقية للإنسان: ومن ناحية أخرى، لا يستطيع منصف أن يغفل النظرة الشمولية التي يعكسها الهدف العام وكذلك مجالات العمل في مواجهة مشكلة التعليم. إلا أن الأهم من ذلك يتمثل في أن قرار البدء بقضية الثقافة والتعليم، إنما يعكس فهماً متميزاً للإنسان،

فالغالبية يبدأون بالاحتياجات المادية الأساسية للإنسان، ونادرون هم من ينطلقون من الاهتمام بقدرات الإنسان العليا كغاية يحق للإنسان تحقيقها، وكوسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها من أجل حل مشكلات حاجات المستوى الأدنى إذا جاز لنا التعبير..

ما سبق يمثل نموذجاً لما تكرر في المجالات الأخرى التي ارتادتها اللجنة بشكل تدريجي، والتي لا يتسع المجال لعرضها بالتفصيل.. وهي مجالات **تمكين المرأة والفتاة** من خلال فصول التوعية وفصول الاقتصاد المنزلي وندوات التوعية ولقاءات لمجموعات من الأسر وعرض الأفلام التي تناقش المشكلة.. **ومجال الاهتمام بالطفل** واكتشاف مواهبه وإكسابه الاتجاهات السلوكية والقيم السليمة.

ومجال الشباب من خلال الندوات التثقيفية والأنشطة الرياضية، وإدراج غير المتعلمين بفصول محو الأمية، وتدريبهم حرفياً.. كذلك **مجال التنمية الاقتصادية** والذي يسعى لزيادة دخل الأسرة وتوفير فرص عمل لتحقيق الاستقرار في المعيشة داخل المجتمع، والذي يهتم بكل فئات المجتمع، والذي يعمل من خلال اتجاهين متوازيين، الأول هو توفير فرص عمل عن طريق المشروعات الصغيرة، والثاني عن طريق التدريب للتوظيف.. أما عن **مجال الصحة** والذي يسعى إلى تحسين الصحة العامة عن طريق خلق مجتمع صحي لجميع أفراده، والذي يعمل من خلال محاور أربعة أولها التغذية والصحة، وثانيها الصحة الإنجابية، وثالثها الاهتمام بالمعوقين ورابعها الصحة الوقائية. أما عن **مجال البيئة** فالهدف الذي تتبناه اللجنة بشأنه هو "خلق بيئة صحية داخل المجتمع والحفاظ عليها من التلوث، ويكون السعي إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق رفع الوعي الثقافي البيئي، وتقليل التلوث وخاصة تلوث مياه الشرب، وتحسين البيئة المحلية وتوفير مسكن صحي ملائم وتقليل نسبة تلوث الهواء، وإدخال التكنولوچيا الحديثة صديقة البيئة. هذا فضلاً عن **مجال الزراعة** والذي يهدف إلى زيادة معدلات الدخل عن طريق تحسين الإنتاج ويتم ذلك من خلال محاور ثلاثة، الأول هو مشروع تحسين الثروة الحيوانية، والثاني هو مشروع

تحسين الثروة المحصولية، والثالث هو مشروع تحسين الثروة الداجنة.

الإدارة بالقطعة (المشروع): يغلب على أعمال اللجنة الاهتمام بالقيام بمختلف عمليات الإدارة، ولكن على مستوى المشروع دون المستوى العام أو الاستراتيجي... في بداية كل مشروع يتم عمل جلسة مع اللجنة المختصة لرصد الاحتياجات وتحليل المشكلات، ثم يتم وضع تخطيط للمشروع بهدف إشباع الاحتياج أو حل المشكلة، ويشمل التخطيط تحديد الموارد البشرية والمادية، كذلك يتم وضع خطة زمنية، وأثناء التنفيذ تتم عملية متابعة مستمرة من اللجنة المختصة ومشرف المشروع. وفي نهاية كل مشروع يتم عمل تقييم لتحديد نقاط القوة، والضعف، وعمل توصيات للمستقبل والتي يؤخذ بها في المشروعات الجديدة. وربما تكون الهيئة منوطة بالإدارة على المستوى الأشمل من خلال مكتبها في القرية، وبشكل تدريجي تنتقل هذه الخبرة إلى أعضاء اللجنة...

إنجازات هامة:

لا تقتصر إنجازات اللجنة على النتائج التي تعبر عنها الأرقام خير تعبير، ولكن ما لا يقل أهمية عن ذلك هو المهارات التي اكتسبها أعضاء لجنة البلد ولجانها المتخصصة ومتطوعوها في إدارة عملية التنمية... وسوف نعرض فيما يلي لأهم هذه الإنجازات...

من الشك إلى اليقين: عند بداية العمل مع الهيئة سنة ٩٤، قوبل ذلك من بعض الجماهير بقدر من التوجس خشية أن يكون للهيئة أهداف دينية معينة. وكان تشكيل اللجنة بالشكل السابق توضيحة فيه قدر كبير من الطمأنينة، وأتبع ذلك بالبرامج والمشروعات التي اهتمت بكل عناصر القرية.. ومن حين إلى آخر تخرج شائعة من هنا أو هناك، منها شائعة تقول أن الهيئة (لاحظ أن الحديث عن الهيئة لا اللجنة) تقدم القروض للأغنياء دون الفقراء.. يقول "مكرم وليم" وهو عضو في لجنة التنمية الاقتصادية ولجنة التدريب للتوظيف ومراسل رسالة النور، أن أحد الزملاء المدرسين أتى إليه ذات يوم مؤكداً صحة هذه الشائعة، وقال: "استمعت له حتى النهاية، ثم شرحت له الطريقة التي يتم على أساسها توزيع

القروض ثم ضربت له أمثلة واقعية من بين أهل القرية الذين يعرفهم سواء ممن انطبقت عليهم الشروط، أو لم تنطبق عليهم". والآن، حسب رواية أ. مكرم، أصبح هذا المدرس وزوجته من بين المستفيدين ببرامج اللجنة.. وتقول إحدى المتطوعات "بالرغم من أننا لانعمل في الهيئة، إلا أن الجميع يعتبروننا من الهيئة.. لقد أصبح الكل متمسك بالهيئة.."

ليس من سمع كمن رأى: كعادة الفلاح المصري فإنه يتريث كثيراً قبل الإقبال على الجديد، والقائمون على اللجنة يعرفون ذلك جيداً، كما يعرفون أن إقبال الفلاح المصري على الجديد يكون محتملاً بدرجة كبيرة إذا ما تعامل مع نتائج هذا الجديد بشكل حسي أو عياني...

هذا ما يواجهه القائمون على اللجنة عند البدء في نشر أية فكرة أو سلوك أو أدوات أو تكنولوچيا.. إلخ وللتغلب على هذه المشكلة تقوم اللجنة بتنفيذ نماذج تجريبية مع بعض المستفيدين من أبناء القرية الذين يتم تحفيزهم بأن يتحملوا فقط ٢٥٪ من التكلفة (تقاوي منتقاة- سخانات شمسية على سبيل المثال).. وعندما تنجح التجربة ويشاهد نتائجها أهل القرية، تجدهم يقبلون عليها، وتدعمهم اللجنة، ولكن هذه المرة بالقروض الدوارة... وهكذا ينتشر السلوك الجديد.



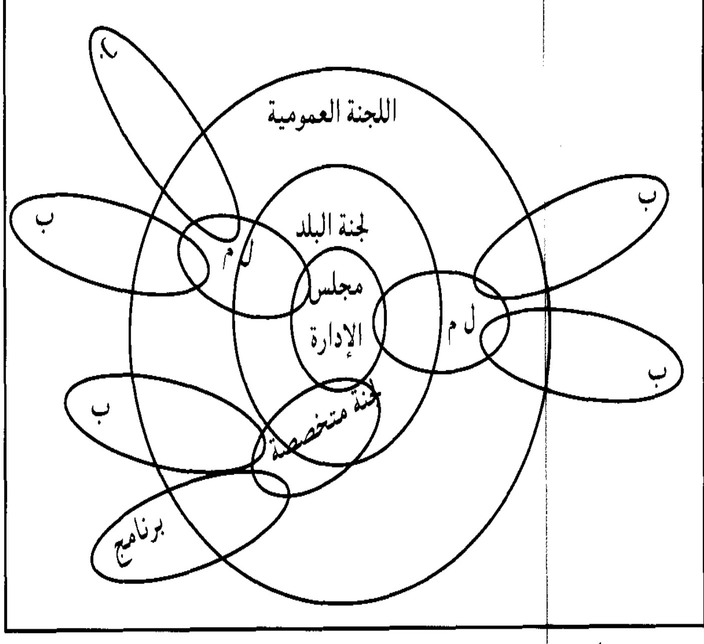
صورة (٣) أصبحت المرأة تلعب دوراً رئيسياً في قيادة اللجنة، وتنفيذ برامجها.. من اليمين: مريم رفعت- سونيا رفعت- سوزان فخري- عفاف زكي- إيڤون فريد عضو مجلس الإدارة.

سيدات عضوات في اللجنة: لم يكن أمراً مقبولاً في البداية أن تكون بعض السيدات عضوات في لجنة البلد، وتحسباً لذلك كان اختيار العضوات الأول من بين السيدات القادرات على تحمل الضغوط التي تعرضن لها بالفعل من جراء عضويتهن

للجنة. وبالفعل أظهرت النساء قدرة وصبر ومثابرة، وبذلك فتحن الطريق أمام المرأة لتحتل مكانها داخل اللجنة.. ويقول أ. حكيم فرج الله مليكة أحد الأعضاء النشطين، أن عضوية المرأة في اللجنة أصبحت أمراً عادياً، وأن النساء الراغبات في عضوية اللجنة في ازدياد مستمر.."

شهادة من مسئول حكومي.. يقول م. حمزة محمد حسن رئيس مدينة سمالوط،

"بدأت بني غني مع الهيئة مبكراً، وهذا أدى إلى خلق كوادر قادرة على الاختيار والتنفيذ والمتابعة والتقييم... أصبحوا قادرين على تحليل المشكلات. عند توجيه قافلة طبية -مثلاً- إلى بني غني نجد استجابة غير متوقعة من الجميع نجد التنظيم العلمي في كل شيءً.. أما عن الفوائد المحققة لأهل القرية نتيجة لجهود اللجنة فيقول: "المشروعات الجديدة تأثيرها سريع مثل القروض الدوارة.. الريفيات تم تدريبهن على أن تكون لهن حصانة مادية، وتعتاد السيدة على المناقشة في البيت، هذا فضلاً عن التدريب على القيادة الجماعية، والتكافل فكلنا شركاء ومن يتخلف يسانده الآخرون.. ومن يسدد القسط في الميعاد يفيد زميله التالي..."



شكل (٣) رسم توضيحي يبين العلاقة بين لجنة البلد ومجلس إدارة الجمعية

من اللجنة إلى الجمعية:

لماذا الحاجة إلى الجمعية؟

الجمعية تنظيم رسمي يحقق لأعضاءه -فضلاً عما تحققه اللجنة- ما يلي:

١- الشخصية الاعتبارية

القانونية.

٢- استقلالية الزمة المالية.

٣- الاستفادة من الدعم الحكومي.

٤- إمكانية ارتياد مشروعات لابد من أن تكون تابعة لجهات رسمية.. مثال لذلك "معمل التحاليل الطبية"..

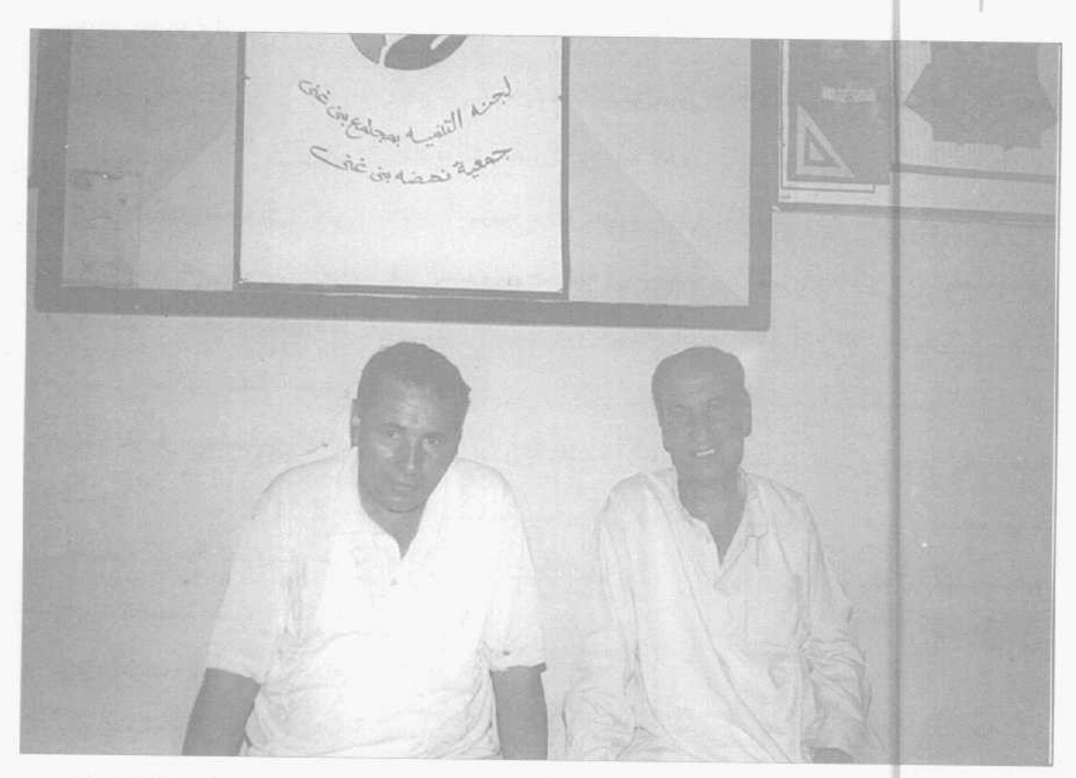
لذلك ولدت جمعية "نهضة بني غني" من داخل لجنة البلد، وتم إشهارها تحت رقم ١١٩٩ / ,٩٧. في مقر مؤقت مؤجر. ويتكون مجلس إدارتها من ١١ عضواً جميعهم من أعضاء لجنة البلد...

مرحلة انتقالية: على نحو فريد من نوعه، تعمل كل من اللجنة والجمعية معاً لتحقيق أفضل استثمار للجهود.. يقول مسئول الهيئة "لا يمكن أن أترك ٤٠ قيادي نشط (اللجنة) واكتفى بأن أتعامل مع ١١ فقط.. وبالتالي الجمعية ليست إلغاءاً للجنة.. ولابد أن تتسع الجمعية لاستيعاب الجميع.. لابد من إضافة برامج جديدة..

ولكن حتى يتم ذلك، فإن اللجنة تعد هيئة استشارية للجمعية، بمعنى أنه يتم استشارتها في المشروعات والأنشطة المختلفة، ويستوعب مجلس الإدارة رأي اللجنة ويستفيد منه. وهذا في حد ذاته يضمن لمجلس الإدارة مساندة اللجنة داخل البلد. أما الأمور الخاصة بمديرية الشئون وغيرها من الجهات الرسمية فإن الجمعية تتولاها مباشرة.

ويؤكد مسئول الهيئة أن تحريك اللجنة أو الجمعية يتوقف على الحاجة.. "... هناك أمور أحتاج فيها البلد كلها، هنا يتم تحريك اللجنة.. مثال إنشاء مبنى ضخم - صرح كبير يشمل كل شيء.. أما الرسميات وما يتعلق بالشئون فإن الجمعية كفيلة بها.."

وهكذا تشهد المرحلة الانتقالية محاولة الاستفادة من مميزات التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.. ويمثل الشكل (٣) محاولة لتوضيح العلاقة بين اللجنة ومجلس إدارة الجمعية..



صورة (٤) الجمعية امتداد للجنة.. أ. جمعة عبد الكريم رئيس الجمعية وأ. حكيم فرج الله مليكه عضو مجلس إدارتها وخلفهما اللوحة التي تجمع بين اللجنة والجمعية.

القيادة للمجتمع: مشروع المجمع الشامل

يذكر القاريء أن هدف مشروع القيادة للمجتمع هو "زيادة الفرص أمام المحليين للمشاركة في تنمية مجتمعهم.."

ومن خلال هذا المشروع قرر قادة بني غني إنشاء مجمع شامل تُقدم من خلاله مختلف الخدمات الحالية وما يمكن أن يضاف إليها في المستقبل. وتقدم الهيئة القبطية الإنجيلية للجمعية بمقتضى هذا المشروع مبلغ ٣٠ ألف جنيهاً على أن يوفر قادة القرية الأرض التي سيقام عليها المبنى تأكيداً لمبدأ المشاركة..

التدريب على كتابة عروض طلب التمويل: لكي توافق الهيئة على المشاركة في تمويل مشروع المجمع، كان لابد من قيام الجمعية بتقديم عرض طلب تمويل.. وتم في إطار مشروع القيادة للمجتمع، تنظيم برنامج تدريبي في مهارات تصميم مشروع وكتابة عرض لطلب التمويل، مدته ثلاثة أيام شارك فيه اثنان من أعضاء مجلس إدارة الجمعية. يقول أ. حكيم، "بالفعل أصبح لدينا معرفة بخطوات التقدم بمشروع.. وبالفعل، وعقب التدريب، قدمت الجمعية العرض الذي لاقى القبول من جانب الهيئة، ولكن، ما الذي جعل الهيئة توافق على تمويل هذا المشروع، خاصة أن معظم الممولين لا يفضلون إنشاء أو تأثيث المباني، ويؤثرون على ذلك أن تصل غالبية الأموال إلى المستفيدين في شكل خدمات أو أنشطة تنموية؟

كلمات سحرية: من الكلمات السحرية التي تفتح خزائن الممولين أن يكون المشروع **"هاماً"**، أي يحل مشكلة حيوية أو يسد حاجة ملحة لدى الجماهير ... ومن هذه الكلمات **"المشاركة"**، أي أن يشارك الجميع بما فيهم المستفيدين، بالمال أو الجهد أو التفكير، ومنها أيضاً أن يسفر المشروع وقبل ذلك يقوم على **دعم قدرات** المستفيدين أيضاً كلمة **الاستمرارية** أي أن يستمر المشروع بعد أن يتوقف الممول عن تقديم التمويل.. وأخيراً، أن تكون الجهة مقدمة المشروع قادرة على **القيام بإنجازه**..

الأهمية: الكل يجمع على أن المجمع الشامل يمثل أهمية حيوية.. المهندس حمزة رئيس مدينة سمالوط، يرى "أن

أهميته لا تقتصر على بني غني فقط، بل تمتد إلى المناطق المجاورة، وأنه سوف يحقق التنمية الاجتماعية من خلال الاقتصادية.. سيكون بمقدور الناس امتهان مهن جديدة، بما سيحقق لهم الدخل.. وسيمكن من خلال هذا المشروع القيام بأنشطة التصنيع الزراعي.. كذلك سيكون هذا المجمع منارة لنشر العلم والمعرفة.."

أما أعضاء مجلس الإدارة، فيرون في هذا المجمع ضمان للاستمرارية خاصة عندما تنتهي مهمة الهيئة في "بني غني".. كما أن هذا المجمع سيحوي كل البرامج والمشروعات في مكان واحد، بما يسهل عملية الإدارة من ناحية، ويسهل الحصول على الخدمة للجمهور من ناحية أخرى.. وفي هذا تقول "نورما ثابت واصف" عضوة لجنة المرأة، أن هذا المشروع سيوفر على المستفيدين والمستفيدات مشقة التنقل من بيت إلى آخر للحصول على الخدمات المختلفة.. وتضيف إحدى القيادات أن بعض المستفيدين يرفضون الذهاب إلى بيت معين يتم تقديم الخدمة فيه لأسباب خاصة بهم، ومن ثم سيزيد الإقبال عند تقديم الخدمة المعينة في المجمع، بل أن وجود مختلف الخدمات في مكان واحد سيزيد احتمال أن يقوم المستفيد بالحصول على أكثر من خدمة أو المشاركة في أكثر من نشاط. ومن ناحية أخرى، فإن هذا المجمع سيتيح إضافة أنشطة جديدة..

المشاركة: في خلال أيام قليلة تم جمع مبلغ ١٦ ألف جنيه هي قيمة قطعة الأرض التي ستقام عليها المرحلة الأولى من المشروع... وفضلاً عن أنه مبلغ ضخم (عدد سكان بني غني ١٣٧٥٩ نسمة حسب تعداد ٩٨)، فإن سرعة الإنجاز تعكس أن الإحساس بأهمية المجمع يمتد ليشمل كل من في القرية، وأن المشاركة تحققت على نطاق واسع. وفي ذلك تقول عضوة مجلس إدارة الجمعية، "كل قائدة دفعت مبلغ حسب قدرتها، كما تم تجميع مبالغ من الدارسات بعد أن شرحنا لهن أهمية المشروع.." وقد شبهت ما تم من مجهود في جمع الأموال بأنه كالعمل الديني، بكل ما تعنيه الكلمة من معاني الإخلاص والتفاني والسمو..

دعم القدرات الذاتية..

لقد تدعمت القدرات الذاتية للقائمين على اللجنة والجمعية، ففضلاً عن اكتساب خبرة

كتابة عروض طلب التمويل، نجحوا في الاتصال بجهات حكومية والحصول على دعم منها (٤ آلاف من الوحدة المحلية، و٥٠٪ من إجمالي التكلفة من وزارة الشئون). هذا إلى جانب البحث عن الأرض والقيام بشرائها والاتصال بالمهندسين لوضع الرسم التخطيطي للمبنى.. أما عن العمل الجماعي وما يقتضيه من حسن التنظيم من خلال توزيع الأدوار وتحديد المسئوليات، والإحساس بالمسئولية نحو تحقيق "الحلم" كما وصفه بعضهم، فقد أدى إلى تدعيم العلاقات بينهم ونبذ الخلافات.. أما عن أهل القرية فقد أثبتوا لأنفسهم بما لا يدع مجالاً للشك، أنهم قادرون على تحقيق إنجازات كبرى إذا تم الإلتفاف حول هدف معين، وهي خبرة يصعب محوها من الوجدان..

الاستمرارية... والاستمرارية هنا بمعى استكمال المبنى والاستفادة منه والمحافظة عليه.. وضمان الاستمرارية ينبع من أن القائمين على العمل قد أصبح بمقدورهم الحصول على تمويلات أخرى من جهات مختلفة، والأهم من ذلك أن المبنى سيحتضن برامج ومشروعات قائمة بالفعل وحققت نجاحات سابقة، كما أن آفاق تطوير هذه البرامج وإضافة الجديد إليها مفتوحة وواعدة.. كما أن المجمع بمرافقة يمكن أن يحقق دخلاً لتغطية نفقات الصيانة..

قدرة أصحاب المشروع على إنجازه.. بالنسبة لقدرتهم على إدارة الأموال، سبق لهم وأن قاموا بتنفيذ مشروع القروض الدوارة بنجاح.. أما عن أعمال البناء، فقد سبق للجنة أن قامت من خلال لجنة العمل مع الفقراء بتنفيذ مشروع الخمسين بيتاً بتمويل من السفارة البريطانية..

لهذه الأسباب قامت الهيئة القبطية الإنجيلية بتمويل هذا المشروع... وبالرغم من أن البناء لم يظهر على سطح الأرض بعد وحتى كتابة هذه السطور، إلا أن العديد من الفوائد قد تحققت بالفعل..

"كوم غراب"*
نموذج آخر من قلب القاهرة

كعادة الهيئة القبطية الإنجيلية بأن تعمل مع الفئات الأكثر احتياجاً، كان اختيار منطقة "كوم غراب".. والهدف هو "التنمية الشاملة"، والاستراتيجية الرئيسية هي "المشاركة"....

من المشاركة إلى الاعتماد على الذات:

استمر العمل المشترك بين مكتب الهيئة في كوم غراب وبين لجنة التنمية المكونة من قيادات المنطقة لمدة عامين كاملين، وذلك في إطار مشروع المشاركة..

وفي خلال هذه الفترة، قام أعضاء اللجنة بدور حيوي في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم مختلف البرامج والمشروعات التي تم تقديمها لأهالي الكوم في مختلف المجالات: الصحة- التعليم- البيئة- التنمية الاقتصادية، ولكل فئات المجتمع: الأطفال والشباب والكبار، رجالاً ونساء...

يقول مسئول الهيئة في كوم غراب واصفاً طريقة العمل: "يعقد اجتماع بين مسئول الهيئة وأعضاء اللجنة نناقش فيه كل شيء ابتداءاً من رصد المشكلات، وتحليلها، ووضع الحلول، وتعبئة المصادر المختلفة (الأهالي- الهيئة- الجهات الحكومية)، وتوزيع الأدوار.."

ولم تقتصر المشاركة على أعضاء اللجنة، بل امتدت إلى كل المستفيدين من أبناء كوم غراب ولكن في صورة أخرى تمثلت في كثير من الأحيان في قيامهم بالمساهمة بجزء من تكلفة الخدمة أو النشاط.. وفي خلال هذه المرحلة كان "موظفوا الهيئة يقومون بالعمل بمشاركة من الناس"

من لجنة إلى جمعية:

الهيئة لا تنسى في خضم تفاصيل العمل، أن تواجدها مؤقت، وأن نجاحها الحقيقي يتمثل في إنجاز عملية التنمية الشاملة... والتمية الشاملة في نظر الهيئة هي "زيادة الإمكانية داخل المجتمع المحلي من أجل الاعتماد على الذات، أي قدرته على تحديد

* انظر ملحق (٣) للتعرف على كوم غراب.

احتياجاته ومقابلتها، ولتحديد اتجاه مستقبله بأقل قدر من المساعدة أو التوجيه.." أي أن أحد أهم مؤشرات النجاح يتمثل في استمرار عجلة التنمية في الدوران دون الحاجة إلى الاعتماد على مكتب الهيئة، بأن تتولى إدارة الدفة تنظيمات المجتمع المحلي المعين...

ولجنة التنمية -دون أن يقلل ذلك من أهمية دورها- "تنظيم" غير رسمي يتوقف وجوده في جزء كبير منه على وجود مكتب الهيئة والعمل من خلاله كغطاء رسمي. فإذا ما توقف العمل بالمكتب يكون استمرار اللجنة مهدداً... لذلك كان من المهم أن تتحول اللجنة إلى جمعية أهلية... وبدلاً من إنشاء جمعية جديدة تم إحياء جمعية قديمة -جمعية قصر حيدر- كانت محدودة النشاط، وهذا شكل من أشكال حسن استغلال الموارد المتاحة في البيئة الخارجية. وتمثلت الرابطة بين لجنة التنمية والجمعية في أن بعض أعضاء الأولى يشغلون موقع الأعضاء في مجلس إدارة الثانية، بما سهل عملية الاستمرار في العمل. وأهم ما يميز هذه المرحلة عن سابقتها يتمثل في أن تنظيم المجتمع المحلي قد اتخذ شكلاً رسمياً ذا وضعية قانونية مستقلة في المجتمع متمثلاً في الجمعية..

وهنا كان لابد من بناء قدرات هذه الجمعية حتى تستطيع الاعتماد تماماً على ذاتها في مسيرتها للتنمية، وفي مقابل ذلك يتأخر دور مكتب الهيئة، فيصبح دور المعاون لا دور من يمسك القياد... بدأ التحول بتقديم التدريب المتنوع والمعونة الفنية لأعضاء مجلس إدارة الجمعية الذي يتكون من أحد عشرة عضواً... إلا أن التغيير الحقيقي كان من خلال الدور الجديد الذي قامت به الجمعية في مشروع تحسين البيئة... يقول مسئول الهيئة في المنطقة الجنوبية بالقاهرة- "أصبح الناس يشاركون في الفكرة ويخططون وينفذون.. وأصبحوا على معرفة بكل التفاصيل وخاصة الفلوس والتكلفة الحقيقية وإدارة العمليات المالية... أصبحوا يشعرون أن المشروع بتاعهم.. لقد تبادلنا الدور معهم، هم يقومون بالعمل ونحن نساعدهم، عكس ما كان سابقاً.. لقد شعروا بقيمتهم التي زادت عما قبل.." ويؤكد على نمو روح المبادرة لديهم، ".. أصبحت لديهم القدرة على

استخلاص المشكلات ثم دعوة الهيئة للمشاركة في حلها.. روح مبادرة أكبر..".

ثلاث مراحل: ويمكن تحديد مراحل ثلاث تطورت فيها العلاقة بين الهيئة وبين مجتمع كوم غراب هي:

- **المرحلة الأولى:** أو مرحلة المشاركة، من خلال حدوث تلاحم كامل بين مكتب الهيئة ولجنة التنمية.

- **المرحلة الثانية:** وهي امتداد العملية المشاركة ولكن بشكل فيه قدر من التمايز من خلال العلاقة بين مكتب الهيئة والجمعية التي أعيد إحياءها.. وفي المرحلتين الأولى والثانية كان مكتب الهيئة هو الفاعل الرئيسي.

- **المرحلة الثالثة:** أو مرحلة الاعتماد على الذات، أو مرحلة تبادل الأدوار، حيث أصبحت الجمعية هي الفاعل الرئيس ومكتب الهيئة هو الذي يقوم بدور المساعدة والمعاونة...

وتبقى -ربما- المرحلة الرابعة التي يكتمل فيها الاعتماد على الذات، وينحصر دور الهيئة في أضيق الحدود. ويرى القائمون على مكتب الهيئة أن هذه المرحلة رهن بما يلي:

١- توسيع قاعدة المشاركة في العمل، فلا تقتصر على مجلس الإدارة فقط.

٢- إضافة طرف ثالث: جهة حكومية في العمل، نظراً لصعوبة الحصول على تعاون الجهات الحكومية في المدن الكبيرة بالمقارنة بالمدن الصغيرة أو الريف.

٣- اشتراك أكثر من جمعية واحدة في مشروع واحد بما يؤدي إلى استغلال أمثل للموارد، وتعظيم التأثير على الجماهير...

وربما يكون موظفوا الهيئة قد بدأوا في المرحلة الرابعة بالفعل... هذا ما سنشاهده في القريب...

مشروع القيادة للمجتمع: تطوير أفران صناعة الفخار:

نذكر القارىء بأن هدف مشروع القيادة للمجتمع هو "زيادة الفرص أمام المحليين للمشاركة في تنمية المجتمع المحلي.. "ولكن، ما الذي يمكن أن يضيفه هذا المشروع إلى لجنة وجمعية كوم غراب.. وما هي الخبرات التي يمكن الخروج بها حتى تستفيد منها المنظمات والهيئات في مناطق أخرى من مصر والعالم العربي...

إختار أبناء كوم غراب - من خلال الجمعية- القيام

بتنفيذ "مشروع تطوير أفران صناعة الفخار" كتدخل حيوي في سبيل القضاء على مشكلة التلوث -وخاصة تلوث الهواء- وكل ما يترتب عليها من مشاكل صحية.. وفي حقيقة الأمر، فإن التدخل يتمثل في تبديل الأفران القديمة بأخرى جديدة ذات كفاءة عالية والأهم أنها مجازة من هيئة شئون البيئة.

وإجمالي موازنة المشروع ٣٤ ألف جنيه، قدمتها الهيئة إلى الجمعية التي بدأت بدورها في تقديمها في شكل قروض دواره سيمكن من خلال دورتها الأولى إحلال ستة أفران في مصانع تابعة للقطاع الخاص، وفي خلال العام التالي سيمكن إضافة أربعة أفران، وهكذا... وبالإضافة إلي هذا التدخل الوقائي، يتضمن المشروع تدخلاً علاجياً لأمراض الجلد والعيون والصدر..

نتائج التدريب والمعونة الفنية:

نتائج التدريب والمعونة الفنية: لم يقتصر التدريب على ما وفرته الهيئة، بل أيضاً التدريب الذي أعدته الجمعية ذاتياً -من الألف إلى الياء- لأعضائها وأعضاء جمعيات أخرى لها ظروف مشابهة.. أما عن هذه البرامج التدريبية فهي:

١- برنامج إعداد المشروعات وكتابة عروض طلب تمويل (٣أيام). وشارك فيه ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة....

٢- برنامج الإدارة المالية للجمعيات (٤ أيام)، وهو الذي أعدته الجمعية ذاتياً، وشارك فيه ستة من أعضاءها.

٣- برنامج إدارة وتقييم المشروعات (يومان) وقد شارك فيه ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة..

٤- برنامج "الاستمرارية" (المدة ثلاثة أيام) وشارك فيه سبعة أعضاء.

وفضلاً عن برامج التدريب، لم يبخل القائمون على مكتب الهيئة بتوفير مختلف أنواع المعونة الفنية المطلوبة.. مثال ذلك، توفير خبرة فنية عالية في مجال تصنيع الأفران... بالإضافة إلى الخبرة الفنية في مجال إدارة القروض، وإدارة الجمعيات بصفة عامة.. أما عن تأثير كل ما سبق فيمكن رصده فيما يلي...

أولاً: على مستوى إدارة الجمعية.. يقول أ. عادل محمد إبراهيم - أمين صندوق الجمعية، "حتى أشهر قليلة ماضية كان مجلس الإدارة في اجتماعاته لا يبلغ العدد



صورة (٥) الفرن القديم ومختلف صنوف التلوث وخاصة تلوث الهواء.

القانوني، وفي التشكيل الأخير الذي تم في يونيه السابق تم دعم مجلس الإدارة بعناصر جديدة، وتم توزيع الأدوار كلٌ حسب قدراته ورغبته، وانتظمت الاجتماعات.. وحتى لا تتكرر نفس المشكلة، بدأ التفكير في إعداد صف ثان.. مثلاً يقوم أحد أعضاء المجلس بمساعدة أمين الصندوق، بحيث لا يتعطل العمل إذا انقطع الأخير لأي سبب من الأسباب... كما أصبح مجلس الإدارة يناقش شهرياً التقرير المالي، كما نقدم بشكل منتظم تقارير فنية ومالية إلى الهيئة...".

ومن الأمور اللافتة للنظر، اهتمام إدارة الجمعية بتنمية مواردها وخاصة البشرية.. مثال ذلك، تنظيمها لدورة تدريبية في العمليات المالية والإدارية للمشروعات -وذلك في إطار مشروع القيادة للمجتمع، وكان المشاركون هم معظم أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى أعضاء من مجلس إدارة جمعية أخرى "الملاك القبلي".. ويتحدث أ. محمد جاد تامر -نائب رئيس مجلس الإدارة عن هذه الخبرة بقوله: ".. في الأول كنا نرمي حملنا على الهيئة، ويقتصر دورنا على الطلب، وتقوم الهيئة بالاختيار والتحديد وتحمل كامل المسئولية.. أما هذه المرة فقد قمنا برصد الاحتياج واختيار الموضوع،

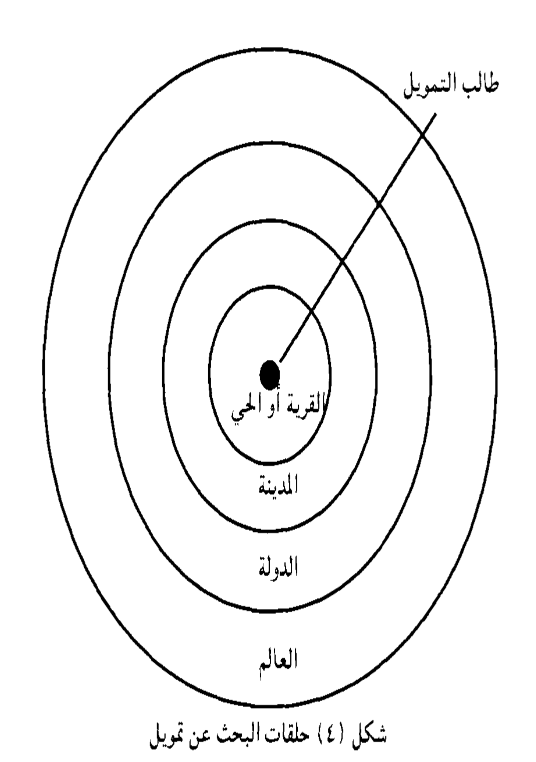
والاتفاق مع المدرب، واختيار مكان وزمان التدريب، وإعداد المادة التدريبية، والقيام بمختلف الإجراءات الإدارية من حجز لوسائل الانتقال وأماكن الإقامة، وكذلك تم تشكيل لجنة من عضوين لتولي عملية الصرف والحسابات.. وعرفنا كيف أن العملية دي ليست سهلة، وشعرنا أكثر بقيمة التدريب..." ويضيف واصفاً حالة المتدربين من قبل: "في البداية كنا نخرج إلى التدريب بدعوة (غالباً من الهيئة أو جهة ما)، ونروح ونيجي في الطراوة..." تعبيراً عن أنهم - في العهد السابق- كانوا يشعرون أنهم ضيوف، بما كان يؤثر بالسلب على درجة الاستفادة.. هذا ما نستنتجه من الكلام..

وعلى مستوى إدارة الجمعية أيضاً، أكد أعضاء مجلس الإدارة أن التدريب يوفر الوقت والمال والجهد، ويساهم في إعداد كوادر جديدة، والأهم من كل ذلك أنه يخلق لغة مشتركة بين أعضاء الجمعية الذين شاركوا فيه، والمطلوب هو أن يتدرب الجميع.

ويعي أعضاء مجلس الإدارة ما لديهم من نقص في مجال تنمية الموارد المالية.. يقول أمين الصندوق "أصعب حاجة الاتصال بالمولين.. محتاجين شخصية معينة عندها قدرات.. محتاجين اتصال وترجمة.."

أخطاء شائعة: وبقدر إيجابية إدراك النقص في عضوية مجلس الإدارة، بقدر ما تعكسه هذه الكلمات من أخطاء شائعة تتعلق بتدبير التمويل منها:

١- الاعتقاد بأن عملية تدبير التمويل تبدأ بالاتصال بالممول، وهذا خطأ، بل إن



شكل (٤) حلقات البحث عن تمويل

الاتصال بالممول لا يتم إلا عند اقتراب نهايتها.. بينما الأساس الضروري لتدبير التمويل هو دراسة جهات التمويل المختلفة من حيث مجالات اهتمامها وقيمها ودوافعها وأنماط التمويل المتبعة لدى كل منها، من أجل اختيار أفضلها بالنسبة للجمعية المعينة، ثم يلي ذلك القيام بعمليات التمهيد وإقامة علاقة شخصية مع الممول المحتمل، ثم عملية تسويق البرنامج أو المشروع الذي نبحث له عن ممول.. وباتباع الخطوات العلمية لتدبير التمويل تصبح هذه العملية قابلة للنجاح، وتزول عنها آثار التهويل..

٢- أما الخطأ الشائع الثاني فهو أن الحديث عن التمويل يؤدي إلى قفز صورة الممول الأجنبي إلى ذهن البعض... والحقيقة تقول أن الممول الأجنبي هو أحد مصادر التمويل، كما أنه ليس أهمها.. ويأتي الأفراد على رأس مصادر التمويل وهم غالباً محليين، ومنها الجهات الحكومية (محلية - قطرية- وأجنبية)، ومنها الشركات والمؤسسات الخاصة (القطاع الثاني)، ومنها المنظمات الدولية (كمنظمات الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ومنظمة الوحدة الأفريقية والاتحاد الأوروبي)، ومنها المنظمات غير الحكومية الدولية.. ومنها مؤسسات التمويل ومن بينها مؤسسات تمويل عربية لا يتطلب الاتصال بها وجود مترجم.. وبدون أن يفهم البعض أن التعامل مع الممول الأجنبي مكروه أو ممنوع، فإن خبراء تدبير التمويل يؤكدون أن هذه العملية تكون أسهل إذا كانت بداية البحث تتم في الدائرة المحلية الأقرب إلى طالب التمويل، فإذا كان جمعية في قرية، تكون البداية بالبحث عن تمويل داخل القرية، فإن لم يتحقق المطلوب يخرج إلى الدائرة الأوسع وهي المدينة التي تتبعها القرية، ثم الدولة التي ينتمي إليها، ثم العالم الخارجي... هذا هو التسلسل المنطقي.. وإن كان الأمر يتطلب في بعض الأحيان عدم التقيد به.

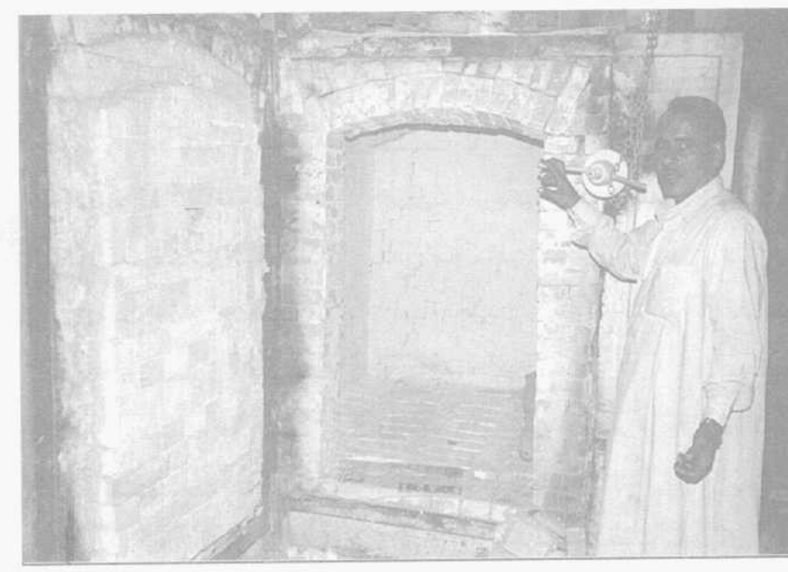
ثانياً: على مستوى إدارة البرامج والمشروعات: لم يقتصر التطور بالطبع على إدارة الجمعية، وإنما امتد إلى إدارة البرامج والمشروعات تخطيطاً وتنفيذاً.

١- البداية من مشكلات الناس: يقول أحد أعضاء

مجلس الإدارة، "زمان كنا نتقي المشاكل اللي بنفكر فيها إحنا.. أما الآن فنهتم بالمشكلات الواقعية." ويكون الوصول إلى المشكلات الواقعية، عن طريق إجراء بحوث ودراسات لرصد الاحتياجات أو المشاكل القائمة في كوم غراب بمساعدة مكتب الهيئة.. وتلك البداية الضرورية اللازمة لأي نجاح، تعمق جذور الجمعية في المجتمع المحلي وتوسع قاعدتها الجماهيرية...

٢- الحل بالتعاون مع القطاع الخاص: كثيرون هم من يعجزون عن رؤية المجتمع في تكامله لأسباب واقعية لا يمكن تجاهلها، وهذا ما لم يحدث في نموذجنا الحالي.... المشكلة المرصودة والتي وضعها الأهالي على رأس قائمة الأولويات هي تلوث البيئة وخصوصاً تلوث الهواء والسبب الرئيسي هو أفران صناعة الخزف ذات التكنولوجيا القديمة الضارة. والنتيجة خطيرة على مختلف المستويات وخاصة على الصحة حيث تنتشر الأمراض الجلدية والصدرية والرمدية..

يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة وهو أيضاً عضو في لجنة التنمية، "قمنا بعمل الكثير من الحملات العلاجية.. وحققنا نتائج طيبة.. إلا أن الحالات المرضية لا نهاية لها طالما بقيت الأسباب (يقصد الأفران القديمة)... "وبناء عليه بدأ



صورة (٦) الفرن صديق البيئة يحقق إنتاج أجود

التفكير في البحث عن استراتيجية "للوقاية" دون إسقاط استراتيجية العلاج".

ولكن فيما تتمثل استراتيجية الوقاية أو تجنب الأسباب، يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة"... نريد المحافظة على مهنة صناعة الفخار ولكن بدون أضرار..." وهنا عادت للظهور فكرة الفرن صديق البيئة..

الفكرة بدأت من أعضاء لجنة التنمية: "صناعة فرن بلا أضرار". قامت الهيئة بإنتاج هذا الفرن وفقاً للمواصفات القياسية*..

وكاستمرار لأسلوب الهيئة في إقناع الجماهير بما هو جديد تم تنفيذ حالة نموذج لهذا الفرن في واحد من مصانع الخزف بالمنطقة بمنحة تمثل ٧٥٪ من القيمة في حين تحمل صاحب المصنع باقي التكلفة.. وأنتج الفرن بأقل عادم وبكفاءة أعلى من الأفران القديمة.. يقول "أشرف عابدين" صاحب مصنع خزف، وهو من ضمن من وقع عليهم الاختيار للاشتراك في هذا المشروع: "ذهبت إلي فرنسا للمشاركة في معرض للحرف التقليدية.. وطلبت زيارة أحد مصانع الخزف في فرنسا فوجدت به نفس الفرن النموذجي الموجود عندنا في كوم غراب.. وهذا شجعني عل الاشتراك في المشروع"..

إذن لم ينشغل القائمون على اللجنة والجمعية بإزالة آثار مشكلة التلوث والتي يعاني منها الجمهور المستهدف، بل انتبهوا لأسبابها ولذلك تم إضافة استراتيجية الوقاية (الأفران صديقة البيئة) والوقاية تقتضي تقديم القروض لأصحاب مصانع الخزف (قطاع خاص) ومنهم من لديه القدرة المالية على شراء الفرن الجديد، ولكن ليس لديه الدافع- وفي حدود علم الكاتب، فإن هذه واحدة من المرات القليلة وربما النادرة في مصر والتي يسعى فيها القطاع الأهلي لحل مشكلة مجتمعية، من خلال تحفيز ودعم القطاع الخاص وتوجيه الموارد نحوه، بما يعكس رؤية شمولية للمشكلة وللحل... رؤية تؤكد ضرورة تضافر مختلف قطاعات المجتمع من أجل تحقيق حياة أفضل... يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة: "بقى عندنا جرأة على

* للمزيد من التفاصيل نحيل القاريء إلى:
- نادر راغب متري. "تقرير عن نموذج فرن حرق الفخار المطور بمنطقة كوم غراب بمصر القديمة - القاهرة الهيئة القبطية الإنجيلية، ١٩٩٨.

التعامل مع المشاكل بسبب دعم الهيئة لنا.."

٣- تحمل كامل مسئولية التنفيذ: ولم تقتصر الجرأة على التخطيط بل امتدت إلي التنفيذ..

تمثلت أولى خطوات الانتقال من الفكر إلى العمل في كتابة عرض طلب تمويل لهذا المشروع، ذلك العرض الذي قام أعضاء الجمعية بإعداده وتقديمه ومتابعته.. يقول "مجدي زكي عبد الهادي" عضو مجلس الإدارة: "في الأول لم تكن لدينا فكرة عن عمل مشروع.. في الأول كنا نطلب من الهيئة، والهيئة تتصرف، ما كانش عندنا فكرة نبدأ منين ونتنهي فين.. وحضرنا تدريب كتابة العروض وخرجنا منه بهذا المشروع مكتوب في شكل عرض طلب تمويل كامل بما فيه الموازنة.. ونقدر دلوقتي نكتب طلب تمويل أي مشروع آخر.." وتم قبول الطلب، وقامت الهيئة بتقديم "الفلوس" للجمعية.. وعن هذه الخبرة يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة: "..أصبح التعامل مباشر بين أصحاب المصانع وبين الجمعية.. أخذنا الفلوس وتعاقدنا مع الهيئة العربية للتصنيع لإنتاج الأفران الستة ودفعنا لهم ٥٠٪ مقدم باسم الجمعية.. وفي انتظار وصول الأفران، يقوم أصحاب المصانع بتجهيز أماكن تشغيلها.. وفي خلال أيام قليلة يبدأ العمل بالأفران الجديدة..."، قال ذلك بنبرة مفعمة بالحماس تنم عن فرحة بارتياد آفاق جديدة من المسئولية..

وقد اهتم أعضاء مجلس الإدارة في روايتهم السابقة بذكر بعض التفاصيل التي نرى بأهمية إبرازها:

- أن صياغة المشروع تمت بعد عقد لقاءات عديدة مع أصحاب المصانع لإحاطتهم بالمشروع ولضمان التزامهم..



صورة (٧) عضوان من مجلس إدارة اللجنة وكذلك الجمعية وتبدو عليهما علامات السعادة بالإنجازات.

- أما عن اختيار المصانع الستة التي سيبدأ بها المشروع، وهي من اللحظات التي تثير العديد من الشائعات التي يمكن أن تؤثر بالسلب على صورة المنظمة، كانت الشفافية هي المخرج، والتي تحققت من خلال عقد اجتماعات مع أصحاب المصانع ومشاركتهم في وضع شروط الاختيار (السرعة- القدرة- الرغبة)، وتطبيقها وإنجاز عملية الاختيار معاً. ومن الجدير بالذكر أن هذه اللقاءات تولد عنها فكرة عمل رابطة لأصحاب مصانع الخزف، تلك الفكرة التي شجعتها الهيئة، وفي سبيلها إلي التنفيذ.

- ونظراً لأن المشروع يتطلب خبرة فنية متخصصة، قام أعضاء الجمعية بالاستعانة باثنين خبراء، إحدهم من جهاز شئون البيئة، والآخر من المتخصصين في عملية بناء الأفران.. كل ذلك من باب "إعطاء العيش لخبازه.."

- أن التعامل مع المستفيدين -أصحاب المصانع- يبدأ بأن يقوم كل منهم بكتابة طلب (استمارة)، وبعد الاختيار، يقوم بتقديم من يضمن القرض، وبعد اكتمال الأوراق يتم التعاقد مع المستفيدين ولا يقتصر الأمر على إكمال الأوراق الرسمية وهي هامة، وإنما تتم عملية متابعة ميدانية لمرحلة الاستعداد لتركيب الفرن الجديد.

إنجاز لا يمكن فقده: أما عن رأي مسئولي الهيئة القبطية الإنجيلية في مستوى الأداء الذي أظهره أعضاء الجمعية، فيعبر عنه مسئول الهيئة في كوم غراب: "لقد استوعبوا الخبرة بسرعة وكانوا أهل للمسئولية.. وبعد أن كان الموظفون يعملون بمشاركة الناس، أصبح الناس يعملون ونحن وسطاء ومصدر للمعونة الفنية وغيرها.. وأصبح من الصعب العودة إلى النظام القديم...".

بينما يفسر هذا الإنجاز بإرجاعه إلى سببين الأول هو "إحساس الناس (الجمعية) بأن المشروع بتاعهم مش بتاع الهيئة..."، والثاني سرعة الاستجابة وتقديم التمويل من جانب الهيئة.. ويؤكد أن اكتساب أعضاء الجمعية لمهارة الكتابة تجعلهم أقدر على رصد الإنجاز...

خبرتان هامتان:

تتعلق الخبرة الأولى بديناميات الجماعة أو بتفاعل مختلف فئات المجتمع تأثيراً

تأثراً.. بينما تتعلق الثانية بعملية إدارة التنمية أو إحداث التغيير..

الخبرة الأولى: الكبار يقلدون الصغار: المحاكاة واحدة من أهم طرق التعلم وخاصة في المراحل المبكرة من العمر، وإن كان الإنسان لا يقلع عن استخدامها أبداً كما تؤكد الخبرة الحالية. والأطفال ككيانات ضعيفة يكون تأثيرهم بالغاً على الكبار وخاصة في المجتمعات التي تحكمها العواطف بأكثر مما يفعل العقل.. وهي حقيقة استغلها رجال الإعلانات التجارية أسوأ استغلال، وأراد رجال الهيئة القبطية الإنجيلية استغلالها من أجل البناء...

كان ذلك في إطار مشروع متعدد الأغراض واسع التأثير تم تنفيذه في كوم غراب.. في هذا المشروع قام الأطفال بالتعبير عن أنفسهم من خلال الرسم، فكانت النتيجة مبهرة تمثلت في جداريات حولت الكوم إلى متحف مفتوح للفن الجميل.. وللجمال مصادر عديدة إلا أن أهم مصادره هذه المرة أنه يعكس براءة الطفولة، أو درجة عالية من الصدق...

من بين ما رسمه الأطفال، جدارية توضح التلوث البيئي الذي يعيشون فيه من جراء أفران حرق الخزف، حيث تتصاعد الأدخنة الخانقة والتي أبكت الشمس فسالت دموعها. تأثر مجلس الإدارة وكل الكبار بهذه اللوحة وبغيرها من اللوحات... مجلس الإدارة يعقد اجتماعاً مع هؤلاء الأطفال.. أصبحت المشكلة في مركز وعي الكبار... وقرر الكبار تقليد الصغار ولكن بطريقتهم.. وكان خروج هذا المشروع إلى النور.

صورة (٨) الجدارية التي عبر من خلالها الأطفال عن معاناتهم من مشكلة التلوث البيئي، والتي كان لها دور كبير في إثارة اهتمام الكبار بالمشكلة

الخبرة الثانية: اللحظة الذهبية للتنمية: تتحدث كتب التخطيط عن ما يعرف

"بفرص النجاح".. ويقصد بها أن يبحث المخطط عن ما يحتاجه الناس، فيزداد احتمال النجاح في إشباع الاحتياج المرصود.. إلا أن الناس ليسوا جسماً واحداً، وكثيراً ما تتعارض مصالح فئاتهم، بما قد يعطل حركة التقدم بقدر ما... بل قد يعيقها تماماً... فإذا اجتمعت المصالح كانت فرصة النجاح عظيمة، أو كانت اللحظة الذهبية للتنمية..

ويمثل مشروع تطوير أفران صناعة الفخار، لحظة من تلك اللحظات حيث تلاقت المصالح:

- أهالي الكوم: دافعهم لمساندة المشروع يتمثل في الحاجة لبيئة نظيفة، فتبقى المصانع في مكانها كمصدر لرزق عدد كبير من الأسر (قرر محافظ القاهرة نقل مصانع الخزف إلى خارج المنطقة السكنية وما يزال القرار قيد التنفيذ).

- **أصحاب المصانع:** حتى تقلع محافظة القاهرة عن خطة نقل مصانع الخزف الملوثة للبيئة، فإنهم يحتاجون إلى تطوير الأفران، فيحصلون على موافقة جهاز شئون البيئة، فتبقى المحافظة عليهم في هذا المكان القريب من السوق (السياح).. ومن ناحية أخرى، وبدرجة أقل من الأهمية، فإن الأفران الجديدة ستزيد من مستوى جودة الإنتاج.

- **الحكومة:** وزارة البيئة تحاول توفير بيئة نظيفة، ووزارة السياحة تسعى إلى توفير منتج للجذب السياحي، والدولة تسعى إلى تحقيق



صورة (٩) أحد أصحاب مصانع الخزف ومجموعة من العاملين في انتظار الفرن الجديد وأمل البقاء في كوم غراب

التنمية والتخلص من المشاكل المعقدة للعشوائيات...

- الهيئة واللجنة والجمعية:

وجميعها اجتمعت على هدف التنمية الشاملة...

وهكذا اتفقت المصالح، كشرط للنجاح..

نقاط فوق الحروف

إن نجاح عملية تنظيم المجتمع المحلي يقتضي أن تتم إقامته على أساس الخبرة المشتركة ممتدة الجذور في مكان أو ثقافة معينة.

والمشاركة الجماهيرية هي السبب والنتيجة.. فهي مصدر اكتشاف المشترك والتعبير عنه في إطار ثقافة معينة أو وجود مادي معين. كما أنها هي نتيجة التنظيم الجيد للمجتمع المحلي عندما يكتب له النجاح..

وبتعبيرات أكثر بساطة، فإن المشاركة الشعبية تمثل أحد ضمانات ما يلي:

١- البدء من مشاكل واحتياجات الناس، دون الوقوع في خطأ استيراد المشاكل- إذا جاز لنا التعبير..

٢- تناغم الإطار القيمي والدافعي للعمل مع الثقافة السائدة سواء في عملية صياغة الأهداف أو اختيار الأساليب..

٣- مساندة الجماهير والتزامها من أجل نجاح العمل مع توافر إحساس بالانتماء، وشعور بزهو ممارسة المسئولية..

ويقتضي تنظيم المجتمع المحلي -في مراحله المتعاقبة- تزويد الجماهير القائدة بالعديد من **مهارات وقيم العمل**... أما عن المهارات فهي:

١- مهارات التنظيم.. تحديد من يعمل ماذا، ومن يعمل مع من ولمن تقدم التقارير.

٢- مهارات التخطيط.. تحديد الأهداف واختيار الأساليب.

٣- مهارات الإشراف.. التأكد من أن العمل يسير حسب ما خطط له..

٤- مهارات القيادة.. التأثير في الآخرين من أجل تحقيق المصلحة العامة.

وأما عن القيم فيمكن تصنيفها إلى:

١- مجموعة القيم المتعلقة بالعلم والمعرفة: وتشمل قيمة العلم، واحترام الخبرة وتراكمها.

٢- مجموعة القيم المتعلقة

بالعمل: وتشمل قيمة العمل، وقيمة المشاركة وقيمة الشمولية، والشفافية، والاستمرارية، وقيمة احترام كل المشاركات كبيرها وصغيرها.

٣- قيمة تحقيق القدرات العليا للإنسان وإطلاق طاقاته الإبداعية.

تنظيم المجتمع المحلي

الدليل العشاري للعمل

١- هو عمل **منظم**، وإلا لكان مجرد فورات ما تكاد أن تبدأ حتي تنتهي.

٢- هو عمل **اختياري** يؤكد إرادة الجماهير..

٣- عملية **مستمرة** غير مقيدة بوقت محدد..

٤- البدء من **المشترك** في مكان معين أو ثقافة معينة..

٥- البداية تكون من **منطقة صغيرة** (حي سكني - قرية)..

٦- يتيح مشاركة الجميع **بمختلف صورها** (مال- جهد- فكر).

٧- وتمتد فيه المشاركة **لمختلف المجالات**..

٨- ولا تقتصر المشاركة على **التخطيط** فقط ولكن **التنفيذ** أيضاً..

٩- وصور عملية تتيح الاستعانة **بالاختصاصين** إذا اقتضى الأمر...

١٠- وأخيراً وهو ليس آخراً، هو عملية تولد **طاقات الدفع الذاتية** (إشباع الحاجات) لضمان الاستمرارية...

باختصار...

هو عمل منظم، اختياري، مستمر، يبدأ مما هو مشترك في منطقة صغيرة، متيحاً مختلف صور المشاركة في مختلف المجالات، تخطيطاً وتنفيذاً، مع الاستعانة بأهل الاختصاص...

وهو، عمل يولد طاقات الدفع الذاتي....

قائمة بالمراجع والقراءات المقترحة

- عادل المدني: المشاركة الشعبية. دار الثقافة - القاهرة، ١٩٩٤ .

- نبيل صموئيل أبادير - "شركاء في التنمية" رسالة النور، ع ٣٨٧، مايو ٩٩، ص ٢ .

- الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية. "التقرير السنوي ١٩٩٨"، غير منشور.

- International Women's Tribune Center, "Ideas on Proposal Writing and Financial / Technical Assistance",
777 United Nations Plaza, N.Y,
June 1982.

- Norton, J. et al, Program Planing & Propsal Writing Introductory Versien,
The Grantsmanship center, N.Y.
1988.

ملحق رقم (١)
أسماء وصفات من شاركوا في المقابلات الشخصية

بالنسبة لقرية بني غني:

أ. جمعة عبد الحكيم رئيس مجلس الإدارة

أ. حكيم فرج الله مليكة عضو مجلس الإدارة

أ. نورما ثابت واصف عضو لجنة المرأة

أ. إيڤون فريد زكي عضو مجلس الإدارة

أ. أمل فريد قائدة تأهيل

أ. عاطف مكرم مشرف نادي طفل/ قائد شباب

أ. مكرم وليم لجنة التنمية الاقتصادية/ لجنة التدريب للتوظيف

أ. عفاف سيف مشرفة اقتصاد منزلي.

أ. مريم رفعت قائدة اقتصاد منزلي - سكرتيرة لجنة

أ. سونيا رفعت قائدة شابات - سكرتيرة لجنة الشابات

أ. سوزان فخري قائدة شابات

م. عفاف زكي مشرفة تأهيل - لجنة الصحة

م. حمزة محمد حسن رئيس الوحدة المحلية لمركز ومدينة سمالوط

م. سمير لطفي رئيس تنمية المجتمعات المحلية في شمال المنيا

أ. إيفيت موريس عبد الملك مسئولة مجالي الصحة والتعليم.

- بالنسبة لمنطقة كوم غراب:

أ. محمد جاد تامر نائب رئيس مجلس الإدارة.

أ. عادل محمد إبراهيم أمين الصندوق

أ. مجدي زكي عبد الهادي عضو مجلس الإدارة

أ. أحمد عبد التواب عبد الرحيم، عضو مجلس الإدارة

أ. شوقي أبو زيد بدر، عضو مجلس الإدارة

أ. يوسف أحمد عبد المتجلي، عضو مجلس الإدارة

أ. محمد جاد عبد الرحمن

أ. أحمد عطا - أحد المستفيدين

أ. أشرف محمود عابدين - أحد المستفيدين

أ. ماجد حسني مسئول

التنمية في جنوب القاهرة

أ. أشرف ثروت - مسئول

كرم غراب

إدارة خدمات التنمية ممثلة

في:

أ. سميرة لوقا أ. چيهان

عيد.

ملحق (٢)

معلومات عن قرية بني غني

تقع قرية بني غني يشرق البحر اليوسفي، على بعد ١٢ كيلو متراً جنوب مركز سمالوط بمحافظة المنيا. وهي قرية أم، تتبعها ثمان قرى محيطة.

وحسب تعداد ١٩٩٨، يبلغ إجمال يعدد سكان القرية ١٣٧٥٩ نسمة، يعيشون على مساحة قدرها ٢٨٨٨ فداناً، وتمثل المباني حوالي ٧,٥٪ من هذه المساحة..

وتمثل الزراعة النشاط الرئيسي للسكان، فضلاً عن تربية الثروة الحيوانية والداجنة..

وفي ظل سيادة للحيازات الزراعتي المفتتة (٢٦٧١ فدان مزروعة موزعة على ٢٠٠٠ حيازة) تتم زراعة العنب والموز كمحاصيل ثابتة، وزراعة القمح والبرسيم والبطاطس والثوم والطماطم والخضروات والنباتات الطبية كمحاصيل شتوية، والذرة الشامي والقطن وفول الصويا والخضروات والأعلاف الخضراء كمحاصيل صيفية.. إلا أن القمح والذرة الشاملي يمثلا المحصولين الرئيسيين، فضلاً عن العنف الذي أصبحت بني غني تشتهر به على مستوى منطقة سمالوط..

ويوجد ببني غني مدرستان للتعليم الابتدائي، ومدرسة إعدادي، وقد استوعبت المدارس ٩٠٪ ممن بلغوا سن الإلزام في عام ١٩٩٨ وإن كان عدد من تم استيعابهم من الذكور أعلى، كما أن نسبة الذكور الملتحقين بالتعليم الابتدائي تبلغ ٥٧٪.

ملحق (٣)

معلومات عن منطقة كوم غراب

تقع منطقة كوم غراب شمال طريق عين الصيرة ويقسمها إلى نصفين خط مترو حلوان.. أي أنها تلاصق مجموعة من الآثار الإسلامية والمسيحية واليهودية الهامة، وربما كان ذلك هو أحد أسباب انتشار صناعة الخزف في كوم غراب على مقربة من السوق السياحي، والحرفة الرئيسية الأخرى هي "دباغة الجلود"، فضلاً عن عمل البعض في "الكسارات" وفي أعمال البناء.. ويعيش في هذه المنطقة حوالي ٣٥٠٠ أسرة يتراوح عدد أفراد كل منها بين ٦-٧ أفراد، ومعظمهم من النازحين من الصعيد المصري وخاصة "من قصر حيدر - ديروط.. وككل المناطق العشوائية، تفتقد كوم غراب للبنية الأساسية، وينتشر بها العديد من المشكلات الاجتماعية مثل البطالة - بنسبة عالية- وتعاطي المخدرات والإتجار فيها والأمية وغيرها من المشاكل الاقتصادية والثقافية والصحية.. ومن أكثر المشاكل التي تعاني منها المنطقة، المشكلة البيئية الناجمة عن الأنشطة التي يقوم بها سكان المنطقة لكسب رزقهم.. وتتضافر الجهود مؤخراً لإخراج كوم غراب من وضعية التخلف هذه، والانتقال بها إلى وضعية التقدم والازدهار...